



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku  
Employees Education and Development in the Company

Student: Vendula Šaurová

Vedoucí bakalářské práce: Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2012

# Zadání bakalářské práce

Student: **Vendula Šaurová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Specializace: 00 Ekonomika podniku

Téma: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku**  
**Employees Education and Development in the Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska řízení lidských zdrojů
  3. Charakteristika vybrané společnosti
  4. Analýza stávajícího stavu
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Dr.Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012

---

Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, vypracovala samostatně. Přílohy č. 3, 4 a 5 mi byly poskytnuty od školitele firmy Generali pojišťovna a. s.“

V Ostravě dne .....

Podpis.....

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska řízení lidských zdrojů.....	6
2.1	Lidský kapitál a řízení lidských zdrojů.....	7
2.2	Strategie řízení lidských zdrojů .....	7
2.3	Vzdělávání pracovníků .....	8
2.4	Strategie vzdělávání.....	9
2.4.1	Identifikace potřeb vzdělávání .....	11
2.4.2	Plánování vzdělávání.....	15
2.4.3	Realizace vzdělávání .....	17
2.4.4	Vyhodnocení vzdělávání .....	18
2.5	Metody vzdělávání .....	20
2.5.1	Metody vzdělávání na pracovišti.....	20
2.5.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	21
2.5.3	Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracoviště a mimo pracoviště .....	23
2.6	Učící se organizace .....	23
2.7	Metodika .....	24
3	Charakteristika vybrané společnosti.....	26
4	Analýza stávajícího stavu.....	28
4.1	Kroky kariéry pojišťovacího zprostředkovatele .....	28
4.1.1	1. stupeň – Zprostředkovatel .....	28
4.1.2	2. stupeň - Pojišťovací poradce .....	30
4.1.3	3. stupeň - Samostatný poradce.....	30
4.1.4	4. stupeň - Samostatný reprezentant.....	31
4.1.5	5. stupeň - Generální reprezentant.....	31
4.2	Systém vzdělávání pro obchodní službu .....	31

4.2.1	Vzdělávání nových pojišťovacích zprostředkovatelů .....	31
4.3	Analýza dotazníkového šetření.....	35
4.3.1	Identifikační údaje.....	35
4.3.2	Úroveň vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Generali pojišťovně .....	37
5	Návrhy a doporučení .....	44
6	Závěr.....	46
	Seznam použité literatury .....	47
	Seznam zkratek .....	49
	Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	51
	Seznam příloh.....	52

# 1 Úvod

V současné době, když se svět potýká se stále neutichající hospodářskou krizí, se společnosti snaží čím dál více o zhodnocování lidských zdrojů. Důležitost se klade v nemalé míře na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Různorodé firemní strategie usilují o zefektivnění svých „výstupů“, které jim mají pomoci v boji s konkurencí.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je propojeno s očekávaným výkonem a dosažením předem stanovených cílů. Důraz a sázka na lidský kapitál se spojuje v hlavní cíl, a tím je konkurenceschopnost, tím pádem zlepšení schopnosti v konkurenčním boji. Mnoho společností proto dbá na to, aby se jejich lidský kapitál soustavně vzdělával a rozvíjel.

Nemalou měrou kladou důraz na zvyšování odborných znalostí, dovedností a schopností. Investice do vzdělávání (výuka jazyků, zvyšování kvalifikace při zaměstnání, různá školení, apod.) slibují nejvyšší návratnost v odvedených výkonech zaměstnanců, protože mají vliv na jejich motivaci. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců bývá ve většině případů hrazeno dotacemi, ale bývá i samozřejmou součástí finančního plánu společností.

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, což vede nejen k zušlechťování cílů společností, ale i k rozvoji společnosti jako celku.

Práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá teoretickými východisky řízení lidských zdrojů. Je zpracovaná za pomoci odborné literatury. Část druhá se soustřeďuje na vzdělávání ve vybrané firmě, tedy v praxi. Ke zpracování této části je využíváno vnitropodnikových údajů, které firma poskytla.

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě Generali. Analýza je provedena pomocí dotazníkového šetření. Po vyhodnocení výsledků této analýzy budou navržena možná doporučení.

## 2 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů

Fungovat může jakákoliv organizace pouze tehdy, zvládne-li shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální, lidské, finanční a informační zdroje. Zdroje materiálního a finančního charakteru jsou samy o sobě k ničemu. K tomu, aby mohl být podnik uveden do provozu a udržovat se v neustálém chodu je zapotřebí lidských zdrojů. Nesmíme ale zapomenout, že i lidé potřebují jakousi hnací sílu, v tomhle případě to jsou informační zdroje. O prosperitě a konkurenceschopnosti podniku rozhodují lidské zdroje. Proto je velice důležité uvědomit si, že lidé jsou pro organizaci největším bohatstvím a jejich řízení rozhoduje o úspěchu podniku.

Je samozřejmé, že o personálních pracích si organizace musí rozhodovat sama. Je pouze na ní, na které činnosti se bude soustředit, kolik a jakých pracovníků bude zaměstnávat, jaká bude její strategie, apod. Zásahy státu do této oblasti by měly být co nejmenší a sloužit by měly především k tomu, aby nevznikaly větší konflikty mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Personální řízení, personální administrativa a řízení lidských zdrojů jsou často označovány za synonyma, ale z teoretického hlediska tomu tak není.

Historicky nejstarším pojetím je personální administrativa. Personální práce zde byly chápány jako služba, která měla zajišťovat nejprve administrativní práce a procedury se zaměstnáváním lidí. Pojetí přisuzovalo personální práci výlučně pasivní, podpůrnou roli. K vlastní škodě některých organizací toto pojetí přežívá dodnes, význam personálních prací je zde bohužel nedoceňován.

Před druhou světovou válkou se v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence začalo objevovat personální řízení jako koncepce personální práce. Pro dosažení těchto cílů bylo nejlepší variantou vyhledávání a využívání konkurenčních výhod, kde podstatnou roli hraje pracovní kolektiv. Zmíněné podniky proto začaly prosazovat personální práce. Vznikaly nové personální útvary, rozvíjely se metody personální práce a veškeré personální úseky byly vedeny specialisty na personalistiku. Po krátké době začaly tuto strategii využívat i jiné podniky. I přes velký pokrok personální organizace nebyl tento systém dokonalý. Byl zaměřen na vnitropodnikové problémy se zaměstnáváním lidí a na hospodaření s nimi, ale bylo věnováno velmi málo pozornosti strategickému řízení lidských zdrojů.



Nejnovější koncepcí pro personální práce je řízení lidských zdrojů, které se stává středem pozornosti řízení podniku. Zde je význam člověka považován za nejdůležitější výrobní vstup a hnací sílu činnosti organizace. Zde se personální práce posunula od administrativní ke skutečně řídicí činnosti.[9]

## 2.1 Lidský kapitál a řízení lidských zdrojů

Jak již bylo řečeno, lidský kapitál je pro podnik největším bohatstvím, proto by si jej měli vedoucí pracovníci vážit a snažit se o jeho co největší zhodnocení.

**Lidský kapitál** „je hodnota, jejíž cena narůstá tím, jak je používám. Některé neúspěšnější organizace staví na myšlence, že lidský kapitál – nebo inteligentní a efektivní pracovní síla – může být hlavní konkurenční výhodou firmy“. [5, str. 13]

Podle Armstronga [1, str. 27] je **řízení lidských zdrojů** definováno jako: „strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“.

## 2.2 Strategie řízení lidských zdrojů

Koubek [9, s. 24]: „Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii“.

Strategické řízení lidských zdrojů se odráží od budoucích záměrů organizace, kterých chce dosáhnout. Z tohoto přístupu vycházejí prohlášení, která určují předlohy či vzory v oblasti řízení a která dále formulují oblasti, v nichž musí vytvořit potřebné strategie lidských zdrojů. Tyto strategie pak určují, jak se organizace rozhodne v otázkách, co je třeba udělat a co je potřeba změnit v konkrétních oblastech řízení lidí.

Za cíl strategického řízení lidských zdrojů považujeme postoj k tomu, jak lze nakládat s významnými záležitostmi, které se přímo týkají lidí. Zajišťuje, aby podnik měl způsobilé, spolehlivé a správně motivované zaměstnance, které potřebuje k dosažení konkurenční výhody, což mu pomáhá k tvorbě strategických rozhodnutí, která musí udělat a která mají význam pro dlouhodobý vliv na chování a úspěšnost podniku. Největší výhodou strategie řízení lidských zdrojů je, že vytváří ucelenou základnu pro dlouhodobé přístupy k řízení lidí, která mu dává jakýsi směr v často vysoce proměnlivém prostředí. Strategické řízení by mělo zabezpečit sjednocení systému, který je současně široký, pružný a integrující.

Při zkoumání účelu strategie řízení lidských zdrojů je důležité probrat, zda tato strategie zahrnuje také zájmy všech zainteresovaných stran v podniku, teda zájmy zaměstnanců, managementu a vlastníků. Tzn. že je potřeba se soustředit na mezilidské vztahy, komunikaci, zapojení zaměstnanců do rozhodování, atd.

Strategie řízení lidských zdrojů se opírá o tři přístupy:

- řízení zaměřené na vysoký výkon – jde o spojení souvisejících postupů, které mají společně vliv na výkon podniku pomocí lidí v oblastech produktivity, kvality, úrovně služeb zákazníkům, růstu i zisku,
- řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti – je orientováno na docílení oddanosti tak, aby vztahy v organizaci byly zakládány na vysoké míře důvěry,
- řízení zaměřené na vysokou úroveň zapojování pracovníků do rozhodování – tento přístup je založen na tom, aby se s pracovníky zacházelo spíše jako se spoluvlastníky, kteří mohou ovlivnit rozhodnutí a řízení.[1]

## 2.3 Vzdělávání pracovníků

*„Vzdělávání dospělých lidí je jejich znásilňování až ke znalostem... Chceme-li dospělého člověka dále zdokonalovat, což znamená vzdělávat a vychovávat, musíme ho především dokonale znát. Poznat ho znamená proniknout k jeho nitru, znát jeho schopnosti, postup jeho myšlení a smýšlení, motivaci jeho chování a jednání, jeho charakter a temperament.“ [11, str. 6]*

Podnikové vzdělávání je nejdůležitějším prostředkem rozvoje zaměstnanců za účelem rozšiřování, zdokonalování, prohlubování nebo změny struktury jejich profesní způsobilosti. Vede nejen k zvýšení vlastní výkonnosti, ale také ke zvýšení výkonnosti celé firmy.

Pracovníky vzděláváme pomocí tří přístupů:

- jednotlivé vzdělávací akce – jsou zaměřeny na požadavky zaměstnanců nebo celého podniku, odstraňují rozpory mezi aktuálními a požadovanými kvalifikacemi a vskutku nemají vzdělávací či rozvojový účinek kvůli jejich nesystematičnosti,
- systematický přístup – slouží jako spojka firemní a personální strategie a vzdělávacího systému, díky tomuto přístupu nedochází pouze ke změnám ve

strukturu znalostí a dovedností, ale také ke změnám v pracovním chování a to zejména v motivaci a způsobu motivování zaměstnanců,

- učící se organizace – jde o souhrnný model rozvoje pracovníků uvnitř jakýchkoliv podniků, vzdělávání lidí zde probíhá průběžně, hlavně z každodenní zkušenosti, díky této koncepci vytváří, shromažďuje, přenáší, upravuje a aplikuje podnik vědomosti v rozsáhlé sféře jak vnitřního, tak i vnějšího okolí a podle potřeby modifikuje své chování. [12]

## **2.4 Strategie vzdělávání**

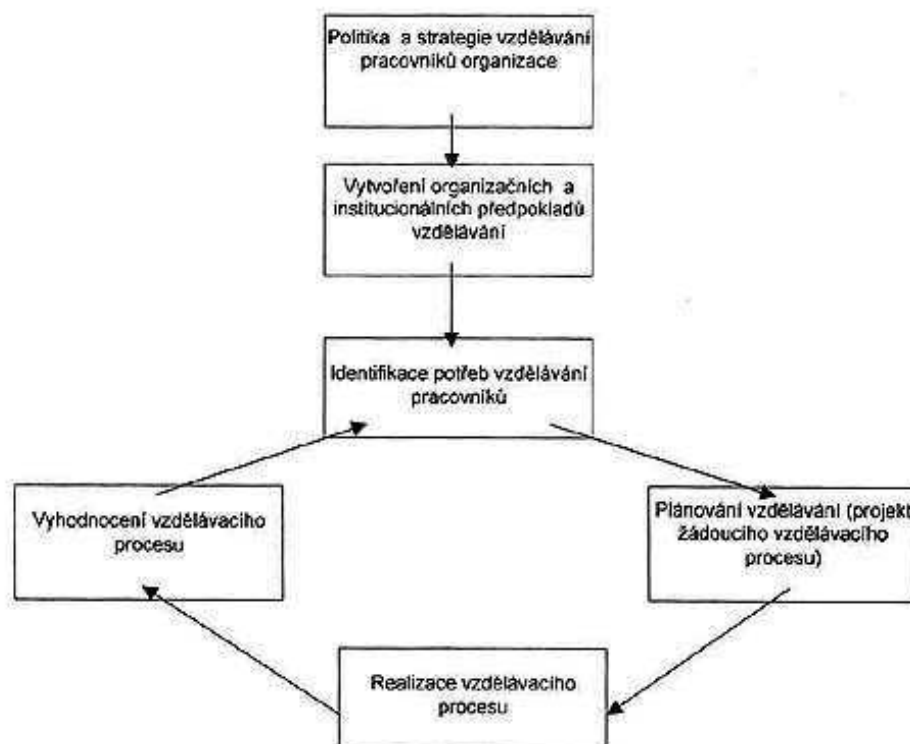
Jde o dlouhodobý pohled na požadavky podniku v oblasti vědomostí, dovedností a schopností zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoj by měly být nedílnou součástí řídicího procesu.[2]. V dnešní době se více a více uplatňuje systémový přístup, pomocí kterého vnímáme okolní svět se všemi jeho složitostmi, až se do toho můžeme „zaplést“. Systematický přístup nám umožňuje vnášet do různorodých systémů přehlednost a řád.[8]

### **Systematický přístup ke vzdělávání**

Koubek (2007) definuje systematický přístup ke vzdělání jako cyklus neustále se opakující, který vychází ze zásad vzdělávací politiky v podniku, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Jimi jsou hlavně pracovníci (i externí odborníci) podněcující vzdělávání a opatřující jeho účelné a organizační hledisko. Dalšími důležitými faktory pro vzdělávání jsou standardní a speciální programy a vhodně vybavená vzdělávací zařízení. Dále je potřebné, aby podnik věděl, jakým způsobem chce své pracovníky vzdělávat, popřípadě si zajistil externí vzdělavatele.

Na obr. 2.1. vidíme základní cyklus systematického vzdělávání. V první řadě je třeba identifikovat potřeby pro vzdělávání zaměstnanců. Následujícím krokem je plánování vzdělávání, ve kterém musíme stanovit rozpočty, časové úkoly, pracovníky, které chceme vzdělávat, pole působnosti, obsah a postupy vzdělávání. Další fází cyklu je realizace vzdělávacího procesu. Po této fázi je pro podnik důležité zjistit, do jaké míry byly splněny plány vzdělávacího procesu, zda rozpočty nebyly překročeny, jak se použité metody a nástroje uplatnily. Tudiž přichází fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů. Zde se odhalují fakta, která musíme zohlednit v příštím cyklu a to zejména při identifikaci potřeb. [9]

**Obr. 2. 1 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace**



Zdroj: [9, str. 260]

Systematické vzdělávání se vyznačuje mnoha přednostmi:

- předává pracovníky již účelně připravené a firma je již nemusí vyhledávat na trhu práce,
- zkvalitňuje způsobilost, vědomosti, zdatnost i osobnost zaměstnanců, zlepšují se mezilidské i pracovní vztahy,
- vede k lepšímu pracovnímu výkonu, vyšší produktivitě práce i kvalitě výrobků a služeb zřetelnějším způsobem než jiné typy vzdělávání,
- vztah pracovníku k organizaci se zlepšuje a jejich motivace se zvyšuje,
- přitažlivost organizace na trhu práce je vyšší a tím se usnadňuje zajišťování pracovní síly a její ustálenost.

Systematické vzdělávání pracovníků vykresluje nejpodstatnější a nejúčinnější nástroj pro vykonávání personální práce. [9]

### **2.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání**

Vzdělávání musí mít nějaký cíl a ten můžeme formulovat jen tehdy, jsou-li požadavky podniku, ale také skupin či jedinců systematicky rozpoznány a analyzovány.

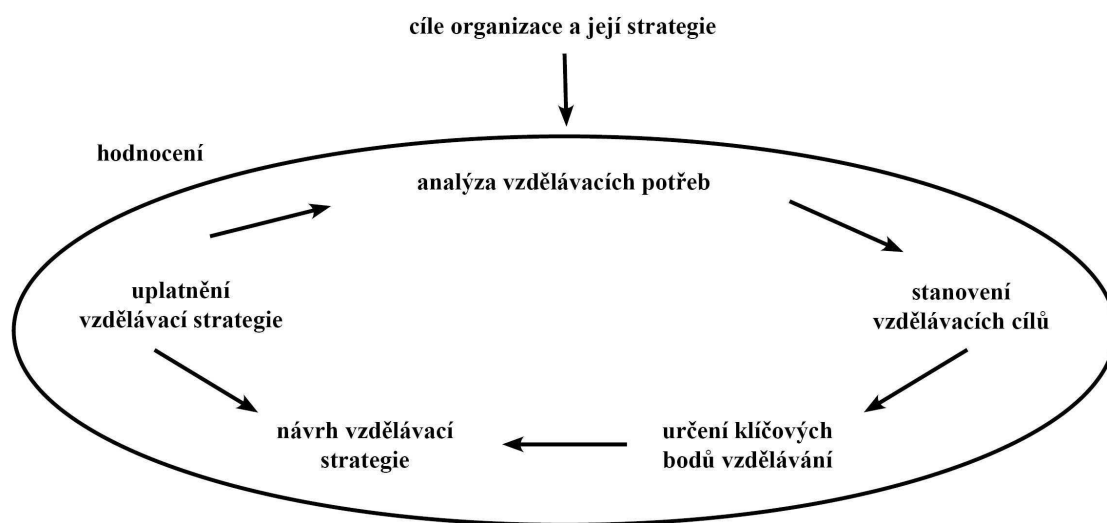
#### **Analýza potřeb vzdělávání - cíle vzdělávání**

Za cíle vzdělávacího procesu považujeme odpovědi na otázky: Co je třeba pracovníky naučit? Jaké vědomosti jim poskytnout? Popř. jaké dovednosti či návyky si mají osvojit a na jaké úrovni? Říkají nám tedy, kam má vzdělávací aktivita směřovat. Zásadní vzdělávací cíl by měl být rozdělen na několik jednotlivých cílů.

U vzdělávacích cílů bychom měli uplatňovat metodu SMART (specifické, měřitelné, aktivizující, realistické, termínované). Měly by tedy být:

- specifikované pro vymezené požadavky,
- odrazem požadovaných výkonných norem na konkrétním pracovišti,
- vyjádřením, kdy a v jakých podmínkách je můžeme zhodnotit,
- hodnotícím měřítkem pro individuální studijní výsledky a pro vzdělávací nebo rozvojové činnosti,
- vodítkem pro manažery vzdělávání, organizátory a tvůrce kurzů, lektory a účastníky, kam má vzdělávání směřovat.[3]

**Obr 2. 2 Vztah vzdělávání a cílů organizace**



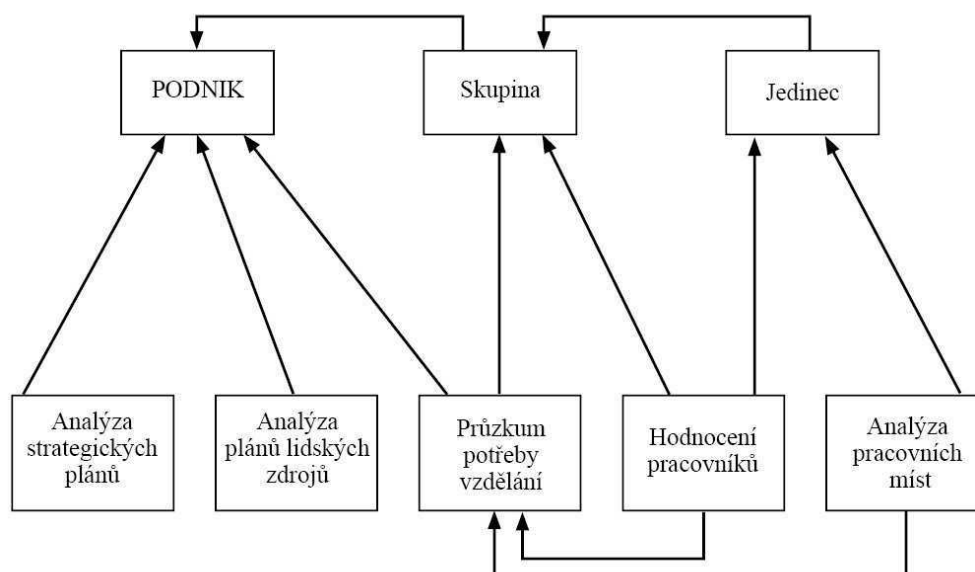
Zdroj: [3, str. 18]

Činnosti uskutečňované při vzdělávání a rozvoji musejí vycházet z cílů podniku. Při zkoumání cílů a plánů je podstatné vymezit: jaký je vztah mezi strategickými a taktickými cíli podniku a strategií vzdělávání v podniku, jaké jsou uvažované změny v podniku, jaký bude styl řízení či uspořádání podniku, jak velká bude míra souladu plánů majitelů a vrcholového managementu, atd. [3]

### **Analýza potřeb vzdělávání – oblasti vzdělávání**

Požadavky na vzdělávání by měly být analyzovány ze tří pohledů. Za prvé z pohledu podniku jako celku - podnikové požadavky. Za druhé u jednotlivých oddělení, skupin, funkcí nebo zaměstnání v rámci podniku – skupinové požadavky. A za poslední je potřeba analyzovat jednotlivé zaměstnance – individuální požadavky. Tyto oblasti se vzájemně prolínají. Jestliže budeme analyzovat podnikové požadavky, získáme informace potřebné k rozpoznání potřeb v různých zaměstnáních či skupinách, kdežto pro odhalení potřeb pro vzdělávání jednotlivců musíme provést analýzu skupinových požadavků. Tento postup funguje i naopak. Při analýze potřeb jednotlivců z výsledků vyplývá obecný či společný požadavek, který se dá řešit na základě skupinové práce. Podnikové potřeby nám pomůžou definovat souhrn skupinových a individuálních potřeb. Můžou se také vyskytnout dominantní potřeby na vzdělávání, které se týkají pouze podniku jako celku a které vyhovují potřebám jeho hospodářského rozvoje, tzn. že konečný plán vzdělávání by mohl být rozsáhlejší, než kdybychom provedli prostý součet plánů částí podniku.

**Obr. 2. 3 Analýza potřeby vzdělávání - oblasti a metody**



Zdroj: [2, str. 540]

Existují čtyři metody analýzy potřeb vzdělávání:

### **Analýza podnikových a personálních plánů**

Při strategii vzdělávání je nutno brát v úvahu i podnikové a personální plány, od nichž se odvíjejí plány lidských zdrojů. Tyto návrhy by měly naznačit nejen druhy pochopností a dovedností, které bude v příštích obdobích potřeba, ale i počet lidí s těmito vlastnostmi. Dále je třeba tyto ukazatele transformovat do konkrétnějších plánů, které se zaměřují na konečný efekt vzdělávání v podobě lidí se specifickými dovednostmi.

### **Analýza pracovních míst**

Detailně prošetřuje náplň práce, výkonové normy z pohledu kvality a kvantity a dovedností, vědomostí a schopností, které je zapotřebí pro vykonání práce na pracovišti, a tedy i k plnění výkonových norem. Získané informace z analýzy pracovních míst musejí specifikovat veškeré překážky, s nimiž přichází do kontaktu pracovník na konkrétním pracovišti ve chvíli, kdy je zapotřebí osvojit si základní dovednosti a úspěšně je aplikovat; mezery ve výkonu pracovníka, které plynou z nedostatků ve znalostech, dovednostech či z nesprávné motivace. Tyto nedostatky musíme dát do pořádku pomocí vzdělávání. Dále musejí specifikovat oblasti, kde stupeň možností nevyhovuje požadované úrovni a oblasti, kde v budoucnu očekáváme změny v pracovních postupech, metodách nebo povinnostech, což

nám signalizuje nové požadavky na vzdělání. V neposlední řadě musí analýza specifikovat, jak je vzdělávání prováděno a zda je efektivní.

Výsledným produktem této analýzy by měla být specifikace vzdělávání, která rozčleňuje obecné povinnosti zahrnuté v popisu pracoviště do jednotlivých povinností, které je třeba vykonat. Z toho následně plyne spousta vlastností, které jsou po jedinci vyžadovány ke splnění těchto povinností. Jsou to tyto vlastnosti:

- *znalosti* - které je třeba znát, ty jsou například odborné, technické nebo komerční,
- *dovednosti* – které musí být pracovník schopen dělat, chceme-li dosáhnout potřebných výsledků,
- *schopnosti* – pracovní nebo týkající se chování a je jich třeba k dosažení žádané úrovně výkonu,
- *postoje* – chovat se a pracovat tak, aby to bylo v souladu s požadavky na práci,
- *normy výkonu* – to čeho musí být jednatel schopen dosáhnout.

### **Analýza hodnocení pracovního výkonu**

Základním zdrojem pro získávání podkladů na požadavky vzdělávání a rozvoje jednotlivců by měl být právě proces řízení pracovního výkonu. Ten se soustřeďuje na organizaci programů pro zlepšení pracovního výkonu, na vzdělávací smlouvy či dohody nebo také na plány osobního rozvoje, které jsou spojeny s hromadně vypracovanými plány činností. Klade se důraz na neustálý rozvoj. Jakýkoliv kontakt mezi zaměstnanci a manažery během roku se považuje za možnost k poučení a vzdělávání se.

### **Šetření o vzdělávání**

Má za úkol shromáždit veškeré informace, které jsme získali použitím jiných metod analýzy. Účelem je poskytovat komplexní základnu pro vytvoření strategie vzdělávání a její realizaci. Tyto informace můžeme doplnit o názory manažerů, vzdělávacích se osob a osob, které právě dokončily nějaký ze vzdělávacích kurzů na požadavky vzdělávání, a to můžeme provést pomocí rozhovorů nebo diskuzí s nimi.

Zvláštní pozornost se věnuje tomu, do jaké míry splňuje vzdělávání naše požadavky. Dále můžeme informace získat z hodnocení vzdělávání, které je nutné vyhodnocovat z pohledu kvality, výsledků a úrovně výkonu, kterou dosáhli absolventi těchto programů.[2]



## 2.4.2 Plánování vzdělávání

Z fáze identifikace potřeb vzdělávání vychází vypracovaný návrh vzdělávacího projektu, který prezentuje postup přípravy studijního programu a materiálů plnících požadavky vzdělávání a rozvoje. Tvorba plánu sestává z těchto fází:

**Přípravná fáze** se zabývá specifikací požadavků, analýzou účastníků a dále sestavením cílů studijního programu. Dlouhodobé projekty obsahují také dílčí cíle jednotlivých oblastí. Cíle slouží jako kritéria dosahovaných výsledků. Je důležité, abychom si uvědomili, že mezi cíli a záměry je rozdíl. Dílčí cíle je možno rozdělit na specifické cíle žádaného výsledného chování, standardy, kterých by mělo být dosaženo, a na ty, jež se přímo týkají podmínek projektu.

**Realizační fáze** zahrnuje vývoj a zpracování individuálních stupňů vzdělávacího programu a vlastní uskutečnění v podobě úkolů a stanovení pořadí témat. Jedná se o vymezení způsobu, pomocí kterého bude vzdělávání probíhat. Při zrodu této fáze jsou určeny žádoucí metody vzdělávání a rozvoje. Při jejich volbě je zapotřebí vzít v potaz lidský faktor se zaměřením na intelektuální vlastnosti a vzdělání a zároveň zahrnutí účastníků na odlišných úrovních řízení v podniku, včetně jejich motivace. Dále je potřeba brát ohled i na počet účastníků, priority společnosti, výhrady společnosti při uvolňování zaměstnanců, možné pochybnosti účastníků a požadavky vzájemných vztahů mezi školitelem a účastníkem.

**Fáze zdokonalování** je součástí tvorby programu vzdělávacího plánu. Jde zde o průběžné hodnocení dílčích fází vzdělávacího procesu s ohledem na stanovené cíle. Hledáme možnosti pro zlepšení celého programu vzdělávání, při němž užíváme vhodné metody a hodnotící modely včetně vhodných přístupů pro objektivizaci přínosů studijního programu. V této fázi je také důležité prošetřování informovanosti účastníků o akci, organizačního opatření, a to i stravování a ubytování, opatření dopravy, nákladovosti a vhodnosti zvolených lektorů. Fáze zdokonalování by se měli účastnit pořadatelé, vzdělavatelé, účastníci a manažeři, jejichž zaměstnanci vzdělávání absolvovali. Hlavní překážkou je volba vhodných hodnotících metod a stanovení kritérií.

Pokud chceme vypracovat dobrý plán vzdělávání, měl by obsahovat odpovědi na tyto otázky:

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit? – je třeba, aby vzdělávání poskytlo účastníkům nové kompetence a zkvalitnilo ty staré, proto je důležité zohlednit specifika a zvláštní potřeby vzdělávané organizace,

- Jaká bude cílová skupina účastníků? – cílová skupina vzdělávaných účastníků by měla být homogenní, tzn. účastníci mají zhruba stejné postavení v podniku, jsou na shodné úrovni ve znalostech i možnostech. Velmi motivující je pro pracovníky absolvovat vzdělávací akce se svými manažery, pokud je to možné, poskytuje to také možnost řešení vnitřních problémů organizace,
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat? - pro pomoc při rozvíjení aktivity a tvůrčí schopnosti pracovníků existuje velká spousta tradičních i moderních metod, jak indoor, tak outdoor,
- Která vzdělávací instituce bude zvolena? – vzdělávání může probíhat za pomoci interních nebo externích odborníků. Volbu vzdělávací instituce provádíme na základě dřívějších zkušeností nebo podle doporučení jiných organizací. Rozhodování nám také může usnadnit i to, s jakou ochotou je vzdělávací instituce schopna nám připravit program, který je pro naši firmu jako „ušitý na míru“, dále i používané moderní metody a možnosti získání certifikátu po úspěšném absolvování programu. To pro nás může být hodnotícím kritériem pro volbu vhodné instituce,
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční? – jedná se o to, zda vzdělávání bude probíhat jako nepřetržitý proces nebo se bude opakovat v pravidelných intervalech nebo se bude jednat pouze o jednorázovou akci. Není vhodné plánovat vzdělávací akce na dobu dovolených, kdy pracovníci nejsou k dispozici, nebo ve chvíli, kdy se firmě nashromáždí příliš mnoho pracovních povinností,
- Kde se vzdělávání uskuteční? – vzdělávání je možno uskutečňovat přímo v podniku nebo mimo něj. Jako vhodnější se osvědčilo organizovat vzdělávání mimo podnik. Zde nejsou účastníci rušeni běžnými operativními problémy a tudíž jsou lépe soustředěni. Také mají možnost rekreace ve svém volném čase,
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení? – je důležité, abychom posoudili přínos a efektivitu vzdělávacího plánu. Jde hlavně o propojenost plánu se strategií a rozvojem lidských zdrojů.
- Jaké jsou náklady na vzdělávání? – nejsou to pouze náklady na mzdy pro lektory, studijní materiál, ubytování, stravování a dopravu účastníků, ale je zde potřeba také započítat alternativní náklady (vynaložený čas pracovníků). [13]

### 2.4.3 Realizace vzdělávání

Po fázi plánování přecházíme do fáze realizace vzdělávání. I tato fáze však zahrnuje kroky, které bychom měli zmínit už při vytváření projektu vzdělávacího programu jako například organizační zabezpečení vzdělávací akce, kalkulace nákladů atd.

Podobu realizace vzdělávací akce především ovlivňují tyto faktory:

- cíle,
- program,
- motivace,
- metody,
- účastníci,
- lektori.

Je nezbytné k těmto prvkům přidat ještě finanční a organizační zabezpečení vzdělávacího programu, které prochází všemi fázemi realizace.[4] Jsou to fáze:

*Příprava:* Projekt je již připraven, ale je ještě třeba přichystat vše k tomu, aby mohl být úspěšně realizován. Musíme připravit lektora, účastníky a organizaci celé akce. Na přípravu lektora se můžeme dívat buď jako na jeho profesní přípravu nebo přípravu na konkrétní práci. Lektor se připravuje průběžně na jednotlivé akce. Je na lektorovi, aby zajistil učební pomůcky a materiály. U přípravy účastníků je důležité připravit je na to, co je vlastně čeká. A dát jim dopředu základní informace o vzdělávací aktivitě jako je datum, hodina a místo konání, cíl výcviku atd. V organizačním zajištění se musíme zaměřit na dílčí činnosti podle toho, zda se kurz koná uvnitř podniku nebo mimo něj. Jde o zajištění ubytování, stravování apod.

*Vlastní realizace* je zahájena příjezdem lektora. Po té následuje zahájení akce, během kterého jsou účastníci znovu seznámeni s průběhem a cíli akce a zároveň je potřeba domluvit se na různých procedurálních otázkách. V rámci vlastní realizace by se měl průběh a dění monitorovat.

*Transfer:* do této fáze spadají zejména první dny po skončení kurzu, kdy je potřeba zapracovat tzv. „databanku know-how“ (jsou to poznatky z kurzu). Můžeme sem zahrnout i fotodokumentaci či videozáznamy.[8]

*„Bezprostředně po kurzu je většina absolventů motivována k tomu, aby si získané znalosti a nabyté dovednosti ověřila a vyzkoušela v praxi. Pakliže to však neudělají v nejbližším týdnu, 80% absolventů se o to již nepokusí.“ [8, s. 174.]*

#### **2.4.4 Vyhodnocení vzdělávání**

Poslední stádiem vzdělávacího procesu je vyhodnocení účinnosti vzdělávání. V mnoha podnicích je i v dnešní době vyhodnocování vzdělávání buďto úplně ignorováno, nebo vnímáno jako méně důležitá součást celého systému vzdělávání. Tyto podniky na svou obhajobu označují vzdělávací kurzy za příliš nákladné, ale ve skutečnosti efektivnost vzdělávání nelze vyjádřit ve finančních prostředcích.

Vyhodnocení rozdělujeme na dvě části, na interní a externí. Při interním hodnocení zjišťujeme, zda studijní programy dosáhly požadovaného cíle, neboli zda se účastník naučil to, co se učil. U externího vyhodnocování je kladen důraz na to, jestli jsou účastníci schopni ve svém zaměstnání aplikovat to, co se naučili, a jestli jsou schopni podat požadovaný výkon.[6]

Je velmi důležité při vyhodnocování efektivnosti vzdělávání aplikovat vhodné metody, přístupy a modely. Přístupů, které budeme používat pro hodnocení, může být více, ty by se měly zaměřovat na několik úhlů pohledu, pomocí nichž je možno kontrolovat chování, zájem, výkonnost či spokojenost účastníků, a to jak před, tak během, ale i po skončení studijního programu. Před zahájením studijního programu můžeme sledovat například kolik lidí projevilo zájem o daný studijní program a kolik se skutečně přihlásilo. Po skončení studijního programu je možno zjistit, zda byli účastníci s kurzem spokojeni, můžeme změřit, jaká se projevila změna v jejich znalostech nebo dovednostech, jaké mají po absolvování kurzu schopnosti při řešení simulovaných situací a problémech, nebo jestli jsou odhodláni po ukončení využít své nově nabyté znalosti. [13]

Za nejrozšířenější přístup k vyhodnocování vzdělávání můžeme považovat Kirkpatrickův, přesněji *Kirkpatrickův čtyřúrovňový model vyhodnocování*, jehož autem je Donald Kirkpatrick. Tento přístup hodnotí nejrůznější kritéria, která jsou spojena s účinností vzdělávacích kurzů. Zakládá se na předpokladu, že dílčí úrovně spolu úzce souvisejí a poznatky z předešlých úrovní jsou základem pro hodnocení úrovně další. Přístup je složen ze čtyř úrovní vyhodnocování vzdělávání:

*První úroveň – měření spokojenosti účastníků (reakce):* zde zkoumáme, jak účastníci reagovali na jednotlivé aspekty studijního programu včetně hodnocení spokojenosti s náplní

programu, harmonogramem, lektorem apod. Ve většině případů se vyhodnocuje na základě dotazníků, které zjišťují, jak se absolventům školení líbilo. Dotazníky ale nepoukazují na účinnost školení, jejich výsledek však ovlivňuje proces učení se.

*Druhá úroveň – měření množství získaných znalostí (učení):* hlavním úkolem této úrovně je posoudit do jaké míry byly splněny vzdělávací cíle tj. získané znalosti, dovednosti a změny postojů. Pro hodnocení se nejčastěji využívají testy. Ty jsou účastníkům předloženy po skončení studijního programu. Dalšími metodami mohou být: týmové hodnocení nebo sebehodnocení.

*Třetí úroveň – měření změny v chování (přenos):* úroveň posuzuje, jaké posuny v chování u účastníka proběhly, zda využívají získané znalosti v pracovním životě. K hodnocení této úrovně používáme výstupy z metody 360° zpětné vazby, dále rozhovory s účastníky studijního programu a jejich manažery, popřípadě se zákazníky nebo šetření míry schopností před a po kurzu.

*Čtvrtá úroveň – měření vlivu školení na výkonnost organizace (výsledky):* tato úroveň poukazuje na změnu ve výkonnosti podniku, kterou vyjadřujeme například pomocí ukazatelů snížení nákladů, zvýšení produkce či prodeje, a jde-li o manažerské vzdělávání, zjišťujeme míru pohybu zaměstnanců. [10]

Později vznikla upravená verze Kirkpatrickova přístupu. K jeho čtyřem úrovním byla Jackem Phillipsem přidána pátá úroveň. Po té je model nazýván jako Kirkpatrickův/Phillipsův model.

*Pátá úroveň – Návratnost investic (ROI):* v poslední fázi se snažíme zjistit, zda se nám to vůbec vyplatilo. K tomu využíváme vzorec pro zjištění návratnosti investic ROI (Return On Investment), který měří příjmy v porovnání s náklady potřebnými k jejich dosažení. Vzorec je formulován takto:

#### **Vzorec 2.1 Návratnost investic ROI**

$$ROI = \frac{p - n}{n} \times 100$$

kde: p = celkové příjmy

n = náklady

Procentuální návratnost investic je jeho výsledkem. [11]

Jasnější vyjádření tohoto vzorce uvádí ve své knize M. Armstrong (2007):

### Vzorec 2.2 Návratnost investic

$$\frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (v Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (v Kč)}} \times 100$$

## 2.5 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání rozdělujeme na dvě skupiny. *Vzdělávání na pracovišti* (on the job), se zaměřuje na zvládnutí dovedností potřebných k výkonu práce a osvojení si požadovaného pracovního vystupování. Je využíváno hlavně pro vzdělávání při méně kvalifikačně náročných povoláních. *Vzdělávání mimo pracoviště* (off the job), klade důraz na dosažení a užívání odborných vědomostí. Využívá se ke vzdělávání manažerů, odborníků a pracovníků s technickým zaměřením. Toto rozdělení není stabilní, v případě potřeby je možno metody modifikovat. Volba metod v případě vzdělávání mimo organizaci se ve většině případů přenechává na vzdělávací instituci.

### 2.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Společnou vlastností pro tuto skupinu metod je individuální přístup k jednotlivým pracovníkům. Je potřeba klást důraz na přípravu školitele. Ten by měl být ochotný a schopný učit, vysvětlovat, poskytovat zpětnou vazbu a naslouchat.

Metodami vzdělávání na pracovišti jsou:

#### **Instruktaž při výkonu práce**

Nejjednodušší metoda pro zaškolení nového nebo málo zběhlého pracovníka na určitou práci, obvykle jsou to operace jednodušší. Spočívá v pozorování a napodobování zběhlejšího pracovníka. Školený si postupem času přivlastňuje způsoby práce, které potřebuje k plnění svých pracovních povinností. Instruktaž má velkou výhodu v rychlosti a ve vytváření vzájemných vztahů mezi školeným a školitelem.

#### **Asistování**

Podstatou asistování je, že zkušenému pracovníkovi je přiřazen školený, který je mu nápomocen při vykonávání jeho pracovních povinností, a postupně se od něj učí všem pracovním zásadám a jednání. Postupem času školený získává větší míru samostatnosti až do chvíle, kdy je schopen práci vykonávat úplně sám. Je kladen velký důraz na praktickou stránku vzdělávání, ale může se také stát, že vzdělávaný si osvojí špatné návyky při vykonávání své pracovní povinnosti.

## **Rotace práce**

Někdy také střídání pracovních úkolů (cross training). Tato metoda má dvě podoby horizontální a vertikální rotaci práce. Horizontální prezentuje střídání pracovních povinností na stejném stupni řízení, zatímco vertikální se zaměřuje na střídání pracovních míst v různých úrovních řízení. Metoda je nejčastěji využívána pro přípravu uchazečů do vedoucích funkcí. Za největší přínos se považuje růst flexibility pracovníka a nabytí dovednosti vnímat problémy podniku v rozsáhlejšíh hledisku, nevýhodou je obtížná organizace a při příliš častém střídání pracovních míst může dojít u účastníka k pracovnímu selhání.

## **Coaching, mentoring a counselling**

U těchto metod si pod dohledem přiděleného školitele pracovník postupně osvojuje dovednosti, vědomosti a schopnosti, které potřebuje pro výkon své práce. U mentoringu a counsellingu si zaměstnanec lektora vybírá sám, jejich vztah je více osobní a mentor se často stává i poradcem v mimopracovním světě.

### **2.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Při vzdělávání mimo pracoviště se počítá s více účastníky. Vzdělávání probíhá ve větších místnostech podobně jako tomu je při institucionálním vzdělávání, jsou to např. učebny, školicí areály apod. Zabezpečeno je buď interními vzdělávacími útvary, externími školiteli nebo vzdělávacími institucemi.

Mezi tyto metody patří:

#### **Přednáška**

Popř. přednáška s diskusí. Jejím účelem je zprostředkovat faktické informace a teoretické znalosti. Vyznačuje se rychlostí při předávání informací, ale převažuje jednosměrný proud informací.

#### **Demonstrování**

Též názorné nebo praktické vyučování. Prostřednictvím demonstrování zprostředkováváme dovednosti a vědomosti na vývojových pracovištích, ve výukových dílnách nebo jiných prostorech vhodných pro ukázkou pracovních metod na pracovních přístrojích. Školení je praktické, ale podmínky od skutečného provozu jsou odlišné.

## **Workshop a případové studie**

Je stanoven čas, ve které musí školení vyřešit předložený problém, který může být reálný, ale i smyšlený. U případových studií ve většině případů není jednoznačné řešení, pracovníci tak musejí využít poznatků z odlišných relevantních oborů. Rozvíjí se analytické myšlení a týmová spolupráce. Variantou workshopu, která se více zaměřuje na podporu kreativního myšlení, je brainstorming, popř. brainwriting.

## **Simulace**

Základem pro metodu simulace je vytvoření modelové situace, která se co nejvíce blíží skutečnosti, ta je ovšem zjednodušena na stupeň zvládnutelný učícími se osobami. Školení se musí řídit scénářem, ve kterém je po nich požadováno, aby za určité časové období udělali několik na sebe navazujících rozhodnutí. Je to účinná metoda, při které si účastník procvičí své komunikační dovednosti, a to zejména argumentování a schopnost rozhodovat se. Je však velmi náročná na organizaci a je zde riziko, že nasimulovaný problém se bude příliš odchylovat od reality.

## **Hraní rolí**

Cílem této metody je poznání různých stránek mezilidských vztahů, učení se, jak se zachovat v situacích, kdy se dostáváme do střetů prostřednictvím scénářů, kde si každý účastník zahraje svou roli. Tyto scénáře mívají otevřený konec, aby účastníci hry měli prostor k tomu, aby sami mohli danou situaci nějak vyřešit.

## **Assessment centre**

Diagnosticke-výcvikový program zaměřený na konfrontaci účastníka s případovými studiemi nebo reálnými simulacemi. Programy typické pro pracovní úkoly a jsou účastníkovi namátkově předkládány v různých časových obdobích. Účastník se musí vypořádat s různou mírou stresu, který přichází s různou frekvencí nahodilých jevů. Je to jedna z nejefektivnějších metod, ale finančně velmi nákladná.

## **Outdoor training**

Nebo také „adventure education“ (učení se hrou nebo pohybovými aktivitami). Velmi efektivní metoda pro vzdělávání manažerů, kteří se při plnění zadaného úkolu rozšiřují své manažerské dovednosti, zlepšují sociální jednání a zdokonalují smyslové vnímání problémů. Metoda se provádí pomocí hry nebo akce spojené se sportovní aktivitou.



### **2.5.3 Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracoviště a mimo pracoviště**

#### **Pracovní porady**

Jedná se o výměnu zkušeností, představení různých pohledů a zaujetí postoje k problémům souvisejícím nejenom s daným pracovištěm, ale i s celým podnikem. Iniciuje aktivnější zapojení školeného do vnitřní struktury podniku.

#### **Poradenství**

Využívá se pro manažery, kteří jsou stimulováni k dalšímu seberozvoji a vzdělávání. Přináší sebou možnost rozvíjení zkušeností o nové poznatky zvenčí.

#### **Action leasing**

Tato metoda respektuje zásady učící se organizace. Zaměřuje se na soustavné učení se při řešení každodenních problémů s využíváním rad a postřehů nadřízených, společníků apod. Pracovníci se učí hledat východiska u situací, které doposud nenastaly.

#### **Trainee programs**

Nebo také programy odborné přípravy nadějných zaměstnanců. Cílem trainee programs je připravit pracovníky, tak aby byli schopni převzít složitější pracovní úkoly. Je kombinací vertikální rotace práce s metodami vzdělávání mimo zaměstnavatele.

#### **Samostudium**

Je metodou využívanou spíše „staršími“ pracovníky, kteří se sami chtějí učit a získat tak nové znalosti a zkušenosti.

#### **E-learning**

Nejprogresivnější metoda, která je uskutečňována pomocí nosičů digitálních informací, osobních počítačů a počítačových sítí. Odpovědnost za vzdělávání přechází ze zaměstnavatele na zaměstnance. [7]

### **2.6 Učící se organizace**

V knize The Fifth Discipline (Pátá disciplína) popsal Peter Senge učící se organizaci jako organizaci „kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“.[1]

Objevily se neshody v tom, co Senge řekl. Vědci si kladli otázku co je třeba pro tvorbu vhodného popisu a jaké činnosti by měly být do tohoto vzoru zařazeny. Proto přišel Garvin

s dalším výkladem učící se organizace. „Učící se organizace je organizace, která má dovednosti ve vytváření, získávání a transferu znalostí a v modifikaci svého chování tak, aby reflektovalo nové znalosti a interpretace.[5]

Učící se organizace se vyznačuje mnoha charakteristickými rysy:

- podniková a vzdělávací strategie se úzce propojuje,
- podnik se vědomě učí na základě možností a nebezpečí podnikání,
- není důležité se jen učit, ale také je podstatné učit se, jak se učit.
- informační systémy, techniku a technologii využíváme více k podpoře vzdělávání než ke kontrole,
- k dispozici jsou dobře definované procesy definování, vytváření, zvládání a užívání znalostí
- tyto procesy jsou vyvážené a řízené jako celek

Jedním z prostředků, jak aplikovat tyto způsoby do života, jsou tzv. podnikové univerzity, které poskytují vzdělávání a učení pracovníků přesně tak, jak je organizace vyžaduje. Důraz se klade nejen na pracovníky, kteří se věnují učení, ale také na vzdělavatele, kteří kurzy vytvářejí. Ti by měli pracovníky motivovat a dále také na pracovníky, kteří se učí neustále a své schopnosti předávají dál.

Abychom mohli vytvořit učící se organizaci, musíme se zaměřit na společné východisko problémů v podniku. Je třeba využívat týmového učení a metody „měkkých systémů“, zvažujeme důvody problémů tak, abychom mohli jasněji pojmenovat ty, které je možno vyřešit, ale i ty, které vyřešit nelze.

Rozhodující pro strategickou úspěšnost učící se organizace by měla být výrazná orientace na vytvoření a předání znalostí. Vyskytují se i tzv. „mlčící“ znalosti, jejich podoba je tvořen směsí vědomostí a know-how, u kterých je pro konkurenta nemožné je napodobit či „opsat“. Jednou z možností, jak si předávat znalosti, je vytvoření „společenství praktiků“. Toto společenství je založeno na lidech s podobnými zájmy, kteří si vyměňují své nápady a zkušenosti a řeší společné otázky.[1]

## **2.7 Metodika**

Pro vypracování bakalářské práce je v první řadě potřeba vybrat téma. Tato práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v podniku. Pro její vypracování je využíváno

dostupných materiálů v podobě odborných knih, článků, internetových odkazů a samozřejmě také vědomostí získaných během studia.

Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů a popisem systému vzdělávání zaměstnanců. Tato část je vypracována za pomoci sběru dat z odborných publikací, následně budou vyjasněny pomocí metody srovnávání podstatné náležitosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

*Srovnávání* – pomocí této metody se snažíme, zjišťovat totožné či odlišné stránky u dvou a více objektů.

V praktické části najdeme charakteristiku vybrané společnosti, popis vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, analýzu stávajícího stavu a nakonec návrhy a doporučení. Praktická část byla zpracována na základě poznatků získaných z exkurze ve společnosti, materiálů, které firma sama poskytla, z výsledků dotazníkového šetření.

Analýza byla provedena pomocí dotazníkového šetření. V téhle chvíli je vhodné vysvětlit základní pojmy této metody pro šetření stávajícího stavu.

*Analýza* – jde o podrobný rozklad celku na jednotlivé části. Tyto části jsou dále předmětem zkoumání. Účelem rozložení celku je zjistit, ve které z dílčích částí pramení problém.

*Syntéza* – je opakem analýzy, z jednotlivých částí skládá celek. Analýza a syntéza se vzájemně prolínají. Proto často mluvíme o analiticko-syntetických metodách.

*Dotazování* – používají se čtyři typy dotazování osobní, telefonické, online a písemné. Základní cílem dotazování je položit vybranému vzorku respondentů otázky, které jsou důležité pro zpracování výzkumu. Vybraný vzorek musí splňovat cíle a záměry tohoto výzkumu.

### 3 Charakteristika vybrané společnosti

#### Základní údaje

**Název společnosti:** Generali pojišťovna, a. s.

**Akcionář:** Generali PPF Holding B.V. (GPH)

**Právní forma:** akciová společnost

**Základní kapitál:** 500 000 000 Kč

**Akcionář:** Generali PPF Holding B.V.

**Sídlo společnosti:** Bělehradská 132, 120 84 Praha 2, Česká republika

**IČ:** 61859869

Zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 2866

#### Generali Group ve světě

Generali je jedním z nejvýznamnějších světových poskytovatelů v oblasti pojištění a finančních produktů na trhu. Byla založena v roce 1831 v tehdejší obchodní metropoli Rakouska-Uherska, v přístavním městě Terst.

Assicurazioni Generali si v krátkém čase vybudovala zastoupení ve většině důležitých měst a nyní působí ve více než šedesáti zemích. Generali upevnila svou pozici mezi předními světovými pojišťovacími subjekty, s významným podílem na trhu v západní Evropě, a to zejména v Německu, Francii, Rakousku, Španělsku a Švýcarsku. Má také silné postavení na trhu v Izraeli a Argentině. V posledních letech skupina zřídila pobočky na hlavních trzích Dálného východu, mezi něž patří Indie a Čína. Zejména v Číně se stala po několika letech provozu vůdcem mezi pojišťovnami se zahraničními majetkovými zájmy.

#### Generali pojišťovna v České republice

Pobočka Assicurazioni Generali byla v Praze založena již v roce 1832. V roce 1920 začalo zdejší působení pojišťovny Moldavia Generali a v roce 1939 se tato společnost sloučila s další pojišťovnou Sekuritas. Generali u nás úspěšně působila až do roku 1945, kdy došlo dekretem prezidenta republiky ke znárodnění soukromých pojišťoven. V roce 1993 se Generali vrátila zpět do České republiky jako jedna z nejsilnějších a nejspolehlivějších pojišťoven. Jako akciová společnost působí Generali od ledna 1995, kdy došlo ke změně právního statutu. Organizační složka mezinárodního pojišťovacího koncernu Erste

Allgemeine Versicherungs-AG se transformovala do Generali Pojišťovna a.s. Významným milníkem v novodobé historii společnosti bylo převzetí pojišťovny Zürich k 1. lednu 2003, které znamenalo především posílení pozice v oblasti pojištění motorových vozidel i dalších odvětví neživotního pojištění. Další klíčovou událostí byl vstup pojišťovny Generali do mezinárodního pojišťovacího gigantu Generali PPF holding v roce 2008.

## **O Generali pojišťovně**

Generali Pojišťovna a.s. je komplexním pojišťovacím ústavem, který je schopen nabídnout svým klientům v oblasti životního i neživotního pojištění rozsáhlý servis a bezplatné poradenství při volbě optimálního pojistného krytí. Díky husté síti zastoupení je široký pojistný program Generali snadno dostupný na celém území České republiky. Cílem Generali je vytvářet hodnotu pro akcionáře a zároveň dosahovat nejvyšší možné spokojenosti svých klientů. Generali vlastní certifikát ISO 9001:2008. Generali je nadnárodní společnost a je třetí největší pojišťovnou na světě. [14]

Pojišťovna zejména nabízí:

- **Pojištění osob**
- **Pojištění majetku**
- **Pojištění motorových vozidel**
- **Pojištění odpovědnosti**
- **Pojištění individuálních rizik**

## 4 Analýza stávajícího stavu

### 4.1 Kroky kariéry pojišťovacího zprostředkovatele

Kariérních stupňů je celkem pět. Vystupuje se po nich v závislosti na pracovním výkonu, odbornosti, schopnostech a splnění příslušných předepsaných kritérií. Dosažení vyššího kariérního stupně je samozřejmě spojeno s vyšší odměnou, tj. s takzvanou vyšší provizní sazbou.

**Tab 3. 1 Kariérní stupně**

Stupeň	Titul	Označení
1. stupeň	Zprostředkovatel	
2. stupeň	Pojišťovací poradce	Bronzový odznak
3. stupeň	Samostatný poradce	Stříbrný odznak
4. stupeň	Samostatný reprezentant	Zlatý odznak
5. stupeň	Generální reprezentant	Zlatý odznak s diamantem

Zdroj: vlastní zpracování

Jak už bylo řečeno, postup po kariérním žebříčku je vázán na splnění stanovených kritérií. Hodnocení těchto kritérií je prováděno čtyřikrát ročně. Na základě tohoto hodnocení lze v kariérní struktuře vystoupit nebo také sestoupit.

#### 4.1.1 1. stupeň – Zprostředkovatel

Před nástupem do společnosti musí agent absolvovat dvoudenní seminář s názvem: **Legislativa a zkouška odborné způsobilosti**. Tento seminář si klade za cíl připravit agenta ke zkoušce odborné způsobilosti na základním stupni požadavků podle zákona č. 38/2004 Sb.

Začínající spolupracovník, který dosud v pojišťovníctví nepracoval a není registrován v Registru ČNB jako výhradní pojišťovací agent, uzavře s GENERALI Pojišťovnou a. s. Dohodu o provedení práce na dobu určitou, tzn. je přijat do pracovního poměru jako zaměstnanec a řadí se na úroveň prvního kariérního stupně. Pracovním úkolem pro tuto dobu je vyhledávat klienty a sjednávat pojistné smlouvy, a to zejména v oblasti pojištění osob, pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, tj. povinné ručení.

Spolupracovník, který v pojišťovnictví již pracoval a je registrován v Registru ČNB jako výhradní pojišťovací agent, uzavře s GENERALI Pojišťovnou a. s. Smlouvu o obchodním zastoupení na dobu neurčitou.

V první fázi spočívá vzdělávání zprostředkovatele v absolvování Vstupního produktového tréninku, následně tréninku Základy prodeje a posléze dalších vzdělávacích aktivit.

Pokud zprostředkovatel splní daná kritéria pro prvních 6 měsíců smluvního vztahu, může postoupit v žebříčku na 2. stupeň – pojišťovací poradce. Kritéria:

- uzavřených 10 ks smluv životního pojištění (ŽP) během prvních tří měsíců nebo,
- dosažení 180 000 Kč brutto produkce během prvních šesti měsíců a současně uzavření nejméně 10 ks pojistných smluv (nezapočítává se CP – cestovní pojištění),
- dosažení 120 000 Kč nárůstu produkce v životním pojištění (ŽP) během prvních šesti měsíců.

### **Registrace:**

Po splnění pracovního úkolu stanoveného v DPP a úspěšném složení zkoušky odborné způsobilosti je agent zaregistrován v Registru pojišťovacích zprostředkovatelů vedeném u ČNB a obdrží Osvědčení o registraci, tj. pojišťovací licence. Tu předkládá na vyžádání např. klientům, pojišťovně, orgánu státního dozoru.

V okamžiku udělení výše uvedeného osvědčení se zprostředkovatel stává Výhradním pojišťovacím agentem. Pracovní poměr u GENERALI Pojišťovny a. s. se ukončí a uzavře s ní SOZ na hlavní pracovní poměr a stává se OSVČ.

**Výhradní pojišťovací agent:** tato pozice znamená, že svoji činnost bude vykonávat výhradně pro GENERALI Pojišťovnu a.s. a bude dodržovat veškeré podmínky stanovené ve Smlouvě o obchodním zastoupení.

### **Závěrečná zkouška:**

Na rozdíl od zkoušky odborné způsobilosti, která byla orientována na znalosti zákonných předpisů a úprav, je závěrečná zkouška zaměřena zejména na produktové znalosti, pojistné podmínky apod.

Zavěrečná zkouška musí být pojišťovacím agentem složena nejpozději do 12 měsíců od počátků smluvního vztahu s pojišťovnou. Jestliže se mu ji nepodaří zvládnout, bude převeden do statutu HPA – agent na vedlejší činnost, kde nemá tolik výhod a podpory ze strany pojišťovny. Titul VPA mu bude znovu přiznán až po dodatečném složení závěrečné zkoušky.

#### **4.1.2 2. stupeň - Pojišťovací poradce**

Této pozice může dosáhnout výhradní agent po splnění těchto kritérií:

- uzavření 10 ks smluv ŽP v prvních 3 měsících smluvního vztahu, z nichž je minimálně 8 „zapolicováno“, tj. zavedeno do elektronické evidence pojistitele a zařazeno do statutu „platná smlouva“,
- dosažení 180 000 Kč brutto produkce za prvních 6 měsíců smluvního vztahu (z toho nejméně 10 ks pojistných smluv, vyjma cestovního pojištění),
- za předchozích 6 měsíců dosažení nárůstu 180 000 Kč produkce,
- dosažení 120 000 Kč nárůstu produkce v životním pojištění (ŽP) během prvních 6 měsíců.

Nejde jen o to pozice dosáhnout, ale také se na ní udržet. Tzn. agent musí udržet nárůst produkce minimálně 180 000 Kč vždy za předchozích 6 měsíců nebo dosáhnout nárůstu produkce 120 000 Kč v životním pojištění za předchozích 6 měsíců

#### **4.1.3 3. stupeň - Samostatný poradce**

Pro dosažení této pozice platí kritéria:

- nárůst produkce min. 360 000 Kč za předchozích 6 měsíců + min. 36 ks pojistných smluv,
- dosažení 180 000 Kč nárůstu produkce v životním pojištění za předchozích 6 měsíců.

Pro setrvání na pozici je nutné udržet produkci na min. 360 000 Kč vždy za předchozích 6 měsíců nebo dosažení 180 000 Kč nárůstu produkce v životním pojištění za předchozích 6 měsíců. Nebude-li splněno toto kritérium, dojde k sestupu na stupeň č. 2.



#### **4.1.4 4. stupeň - Samostatný reprezentant**

Pro dosažení pozice platí kriteria:

- výše pojistného kmene činí 2 250 000 Kč, z toho vlastní kmen činí min. 1 750 000 Kč + 200 ks pojistných smluv v kmeni + současně nárůst produkce za předchozích 6 měs. min. 360 000 Kč,
- nárůst produkce min. 540 000 Kč za předchozích 6 měs. (z toho min. 270 000 Kč za ŽP a min. 100 ks vlastních pojistných smluv v kmeni).

Pro setrvání na pozici je nutné udržet produkci na min. 360 000 Kč vždy za předchozích 6 měsíců, jinak dojde k sestupu na stupeň č. 3.

#### **4.1.5 5. stupeň - Generální reprezentant**

Pro dosažení pozice platí kriteria:

- výše pojistného kmene činí min. 6 000 000 Kč, z toho vlastní kmen činí min. 4 800 000 Kč + 500 ks pojistných smluv v kmeni.

Pokud se nepodaří udržet výše uvedené parametry kmene, dojde k sestupu na 4. stupeň.

### **4.2 Systém vzdělávání pro obchodní službu**

#### **4.2.1 Vzdělávání nových pojišťovacích zprostředkovatelů.**

##### **a) Předmluvní příprava pojišťovacího agenta (PA)**

Před nástupem do společnosti přidělený MOS seznámí nového pojišťovacího agenta s dokumentem „Příručka pro nového PA“ a předá mu „Studijní texty“. PA je povinen seznámit se s dokumenty formou samostudia, popř. zkonzultovat je s MOS.

##### **b) Seminář „Legislativa“ a zkouška odborné způsobilosti**

Dále musí agent před nástupem absolvovat dvoudenní seminář na téma: „Legislativa a zkouška odborné způsobilosti.“ Cílem semináře je připravit zprostředkovatele na vykonání zkoušky odborné způsobilosti na základní stupeň dle požadavků zákona č. 38/2004 Sb. Zkouška se řídí také vyhláškou č. 582/2004 Sb. a Zkušebním řádem Generali Pojišťovna a. s. a je vykonávána vždy na konci tohoto semináře.

Zkouška je založena na písemném testu, pokud agent neuspěje na 80 %, následuje ústní dozkoušení. Uchazeč, který splní všechny podmínky uvedené v zákoně, vyhlášce i ve zkušebním řádu, získává od společnosti osvědčení o složení zkoušky odborné způsobilosti.

Tato zkouška probíhá před zkušební komisí, centrálně pro celou společnost ve školicím zařízení a výkonem jsou pověřeni zkušební komisaři a členové komisí GP.

### **c) Vstupní seminář**

V prvním týdnu po nástupu do společnosti je pojišťovací zprostředkovatel zařazen do „Vstupního semináře“ tréninku. Po absolvování toho semináře by měl být agent seznámen s následujícími tématy:

- Benefit + osobní rizika spojená s životním pojištěním,
- Základní produkty pojištění osob,
- Karta klienta,
- Obchodní dovednosti,
- Trénink je pětidenní a vede jej regionální trenér.

### **Pokračování vstupního vzdělávání**

Po dvou měsících v podniku se zprostředkovatel zúčastní dvoudenního opakovacího tréninku s regionálním trenérem, kde doplní a protrénuje své již získané znalosti a dovednosti.

Ve druhém měsíci po nástupu absolvuje agent dvoudenní opakovací trénink s regionálním trenérem. Cílem tohoto tréninku je doplnění a protrenování již získaných znalostí a dovedností.

### **d) Prodejní trénink – „Obchodní dovednosti I“**

Jestliže nový agent prodá 4 ks ŽP a 10 Karet klienta a dále bude seznámen s ostatními produkty Generali Pojišťovny a. s., bude zařazen do prodejního tréninku OD I. Náplní tréninku jsou:

- Pojistné plánování – prodejní dovednosti,
- Akvizice zákazníků,
- Proces zjišťování informací,
- Práce s námitkami,

- Argumentace,
- Vedení obchodního rozhovoru,
- Závěr jednání,
- Získávání referencí.

Tento trénink je čtyřdenní, probíhá centrálně pro celou společnost ve školicím zařízení a tréninkem jsou pověřeni oblastní trenéři GŘ.

#### **e) Prodejní trénink – „Obchodní dovednosti II.“**

Do prodejního tréninku OD II bude agent zařazen, pokud prodá další 4 ks životního pojištění (min. celkem 8 ks) a zároveň absolvoval-li trénink OD I.

Náplní tohoto tréninku jsou následující témata:

- Psychologie prodeje,
- Sebepoznání a chování obchodníka,
- Zásady řešení konfliktů a vyjednávání,
- Analýza potřeb zákazníka,
- Modely ekonomického chování zákazníků,
- Strategie a techniky prodeje.

Tento třídní trénink probíhá centrálně pro celou společnost ve školicím zařízení a tréninkem jsou pověřeni oblastní trenéři GŘ a externí trenér.

#### **Produktový trénink – doplnění prodejního portfolia**

V dalších měsících bude agent průběžně doškolen na následující produkty GP. Tyto produkty bude realizovat pověřený regionální trenér.

#### **f) Závěrečná zkouška agenta Generali Pojišťovna a.s.**

Nejdříve po šesti měsících a nejpozději po roce od nástupu ke společnosti je agent povinen složit interní závěrečnou zkoušku. Závěrečná zkouška se skládá z písemného testu a z ústní části a probíhá ve dvou kolech. První zkouška se vykonává na příslušném OŘ za přítomnosti RT a příslušného MOS. Druhá zkouška s certifikátem se vykonává před zkušební komisí, která je složena z pracovníků oddělení vzdělávání GP.

V případě neúspěchu ve druhém kole nebude umožněn postup na vyšší stupeň KK (v tomto případě lze do měsíce složit opravnou zkoušku a získat certifikát).

Obsahem závěrečné zkoušky jsou produkty GP a cílem zkoušky je ověřit komplexní znalosti agenta o všech nabízených produktech a také jeho schopnosti praktické aplikace znalostí u zákazníka. Závěrečná zkouška se řídí interními předpisy společnosti a o jejím úspěšném složení je informován nadřízený manažer agenta. Uchazeči je na základě úspěšného složení závěrečné zkoušky vydáno osvědčení.

#### **g) Prodejní trénink – „Obchodní dovednosti III.“**

Pokud agent úspěšně složil závěrečnou zkoušku a zároveň postoupil na 2.stupeň. Kroků kariéry, bude zařazen na prodejní trénink OD III. Náplní tohoto tréninku jsou následující témata:

- prezentace a vystupování v obchodním jednání
- analýza obchodních jednání
- vnitřní a vnější motivace
- práce s časem
- aplikované zásady komunikace

Tento trénink je třídní, probíhá centrálně pro celou společnost ve školicím zařízení a tréninkem jsou pověřeni oblastní trenéři GR a externí trenér.

#### **Prodejní trénink – „Obchodní dovednosti IV.“**

Pokud agent postoupil na 3. stupeň Kroků kariéry, absolvoval trénink OD III, bude zařazen na prodejní trénink OD IV. Náplní tohoto tréninku jsou následující témata:

- Konkurence
- Sebeřízení PA
- Trénink úspěchu a neúspěchu
- Osobní a profesní prezentace
- Verbalizace znalostí
- Psychologie stresu, eustres a distres
- Regionální marketing

Tento trénink je třídní, probíhá centrálně pro celou společnost ve školicím zařízení a tréninkem jsou pověřeni oblastní trenéři GR a externí trenér.

#### 4.3 Analýza dotazníkového šetření

Pro zjištění skutečné úrovně vzdělávání ve společnosti Generali byla provedena analýza dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval 12 otázek a skládal se ze dvou částí. Část A byla zaměřena na identifikační údaje o respondentech a obsahuje 3 otázky. V části B se zabýváme úrovní vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kterou posuzují samotní zaměstnanci. Bylo rozdáno 60 dotazníků, z toho se zpět vrátilo 32, z čehož vyplývá 53 % návratnost.

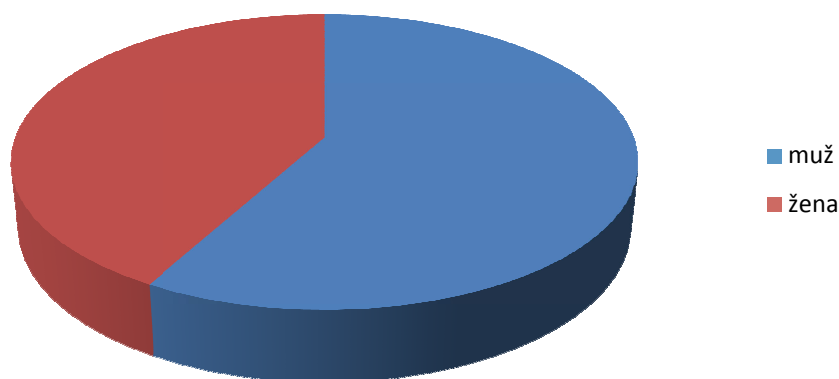
Účelem tohoto dotazníku je zjistit názor pracovníků na systém vzdělávání, který se v Generali využívá.

##### 4.3.1 Identifikační údaje

#### Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?

Na dotazník odpovědělo 32 respondentů, z toho bylo 18 mužů a 13 žen.

**Graf 4. 1 Pohlaví zaměstnanců**

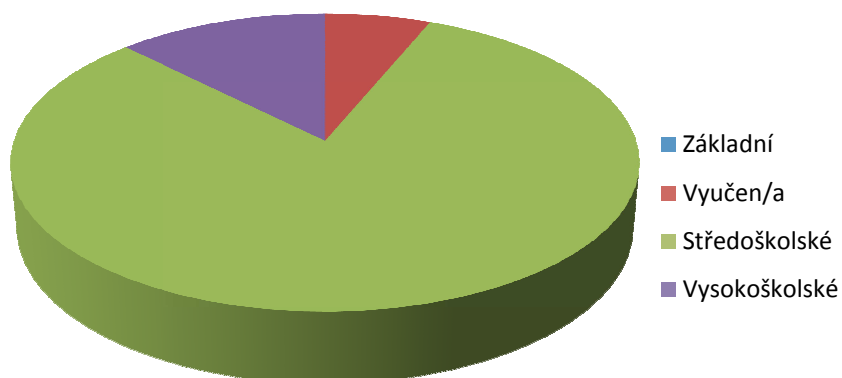


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

#### Otázka č. 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tato otázka rozděluje zaměstnance podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Jak je z grafu vidět, žádný ze zaměstnanců nemá jen základní vzdělání, pouze jeden je vyučen a 2 mají vysokoškolské vzdělání. Nejvíce zaměstnanců má středoškolské vzdělání.

**Graf 4. 2 Dosažené vzdělání**

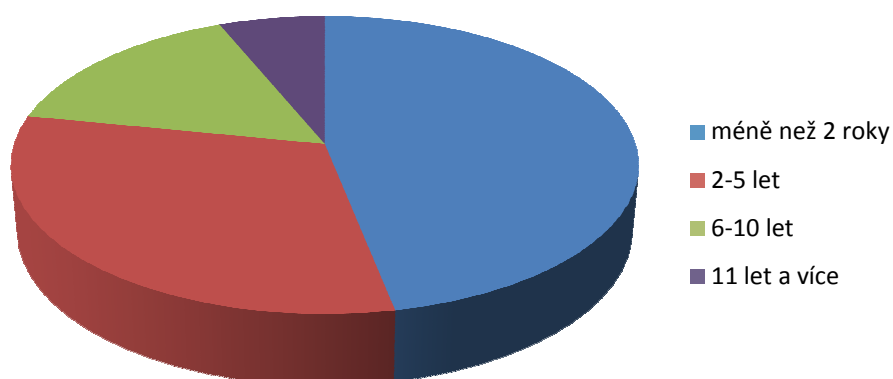


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

**Otázka č. 3: Jak dlouho jste zde zaměstnán/a?**

Otázka číslo 3 rozděluje zaměstnance podle doby působení v Generali pojišťovně. Zde 15 lidí je v Generali zaměstnáno méně než dva roky, 10 respondentů dva až pět let, 5 pracovníků v této společnosti působí šest až deset let a pouze dva více než jedenáct let.

**Graf 4. 3 Doba působení v Generali pojišťovně**



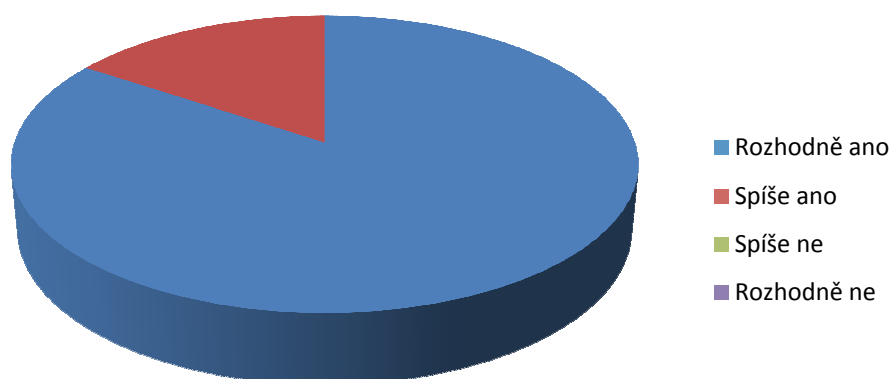
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

#### 4.3.2 Úroveň vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Generali pojišťovně

##### Otázka č. 4: Považujete vzdělávání za součást svého osobního rozvoje potenciálu?

Respondenti zde měli na výběr ze 4 možností. Všechny odpovědi byly kladné, 84% dotazovaných na tuto otázku odpovědělo označením odpovědi rozhodně ano a 16% spíše ano.

Graf 4. 4 Osobní rozvoj

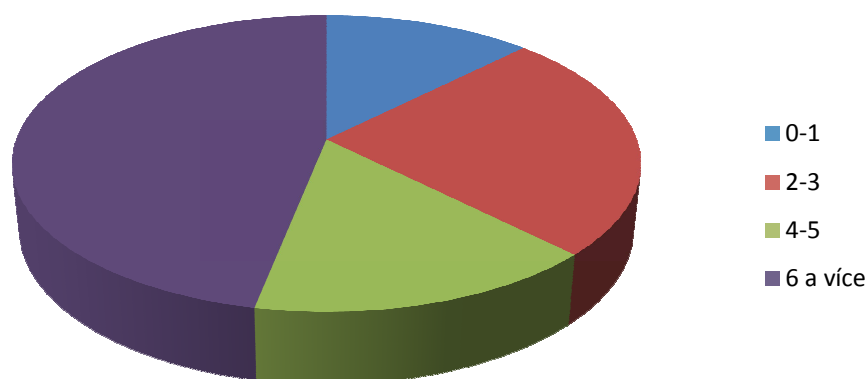


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

##### Otázka č. 5: Kolik vzdělávacích aktivit měsíčně absolvujete?

U této otázky se zaměstnanci mohli vyjádřit k tomu, jak často probíhají školení, která musejí absolvovat. 4 respondenti odpověděli, že školení absolvují 0 až 1krát do měsíce, odpověď 2-3 byla označena 8krát, 4-5 5krát a 6krát a více 15krát. Rozmanitost odpovědí je způsobena tím, že se všichni dotazovaní nenacházejí na stejné úrovni v žebříčku kariérních stupňů. Z toho vyplývá, že zaměstnanec, který dosáhl titulu „zprostředkovatel“, podstupuje školení mnohem častěji, protože je stále ještě na začátku a jeho vědomosti a schopnosti jsou zatím minimální, zatímco zaměstnanec, který již dosáhl postu „Samostatného reprezentanta“, by měl být už „ostříleným“ pojišťovacím agentem a jeho vědomosti je třeba prohlubovat většinou jen v případech, kdy ve firmě proběhly změny týkající se pojištění nabízených právě samostatným poradcem.

**Graf 4. 5 Četnost vzdělávání**



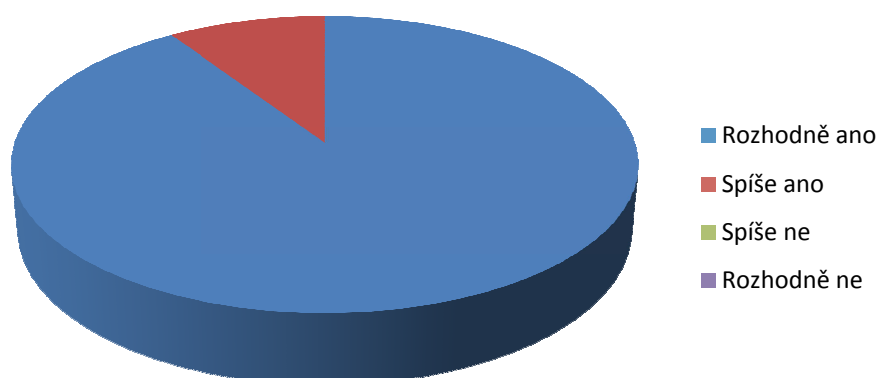
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

**Otázka č. 6: Jste spokojen/a s úrovní vzdělávání?**

Cílem této otázky je zjistit, zda jsou zaměstnanci všeobecně spokojeni s úrovní vzdělávání. U této otázky můžeme vidět pozitivní výsledek. 90 % je s úrovní vzdělávání rozhodně spokojena a pouze 10 % označila odpověď „spíše ano“. Z toho můžeme soudit, že úroveň vzdělávání v Generali pojišťovně je velmi kvalitní.



**Graf 4. 6 Spokojenost s úrovní vzdělávání**

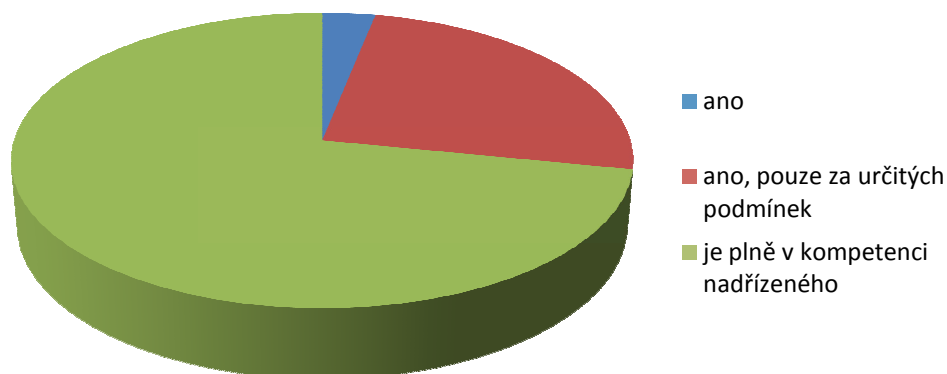


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

**Otázka č. 7: Můžete ovlivnit výběr své vzdělávací aktivity?**

Graf výsledků této otázky poukazuje na to, že zaměstnanci jsou při výběru vzdělávací aktivity spíše vázání na svého zaměstnavatele, který sám vybírá, jaké kurzy budou jeho zaměstnanci absolvovat. 72 % z dotazovaných vybralo odpověď, že výběr vzdělávací aktivity je plně v kompetenci zaměstnavatele. „Ano, pouze za určitých podmínek“ označilo 25 % dotazovaných a pouze jeden vybral odpověď „ano“.

**Graf 4. 7 Výběr vzdělávací aktivity**

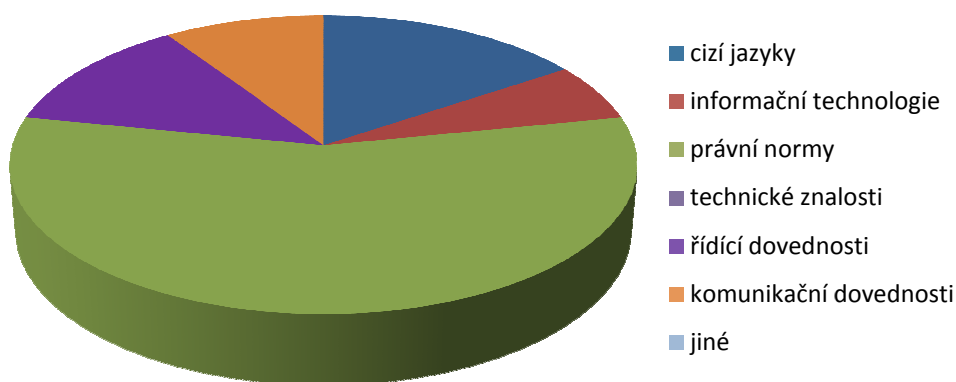


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

#### Otázka č. 8: V jakých oblastech cítíte potřebu svého dalšího profesního vzdělávání?

Dotazování se zde mohli vyjádřit k tomu, jaká školení by je nejvíce zajímala a hlavně v čem by se chtěli vzdělávat, aby se jejich dovednosti více zdokonalily. Vzdělávání se v oblasti právních norem je pro dotazované nejžádanější. 5 dotazovaných by chtělo rozvíjet své znalosti cizích jazyků, 2 dotazovaní se zajímají o informační technologie, 3 dotazovaní o komunikační dovednosti a 4 dotazovaní o řídicí dovednosti. Odpověď „technické znalosti“ nebyla označena ani jednou a také nikdo nevyužil možnosti „jiné“, kde mohl napsat jakýkoliv jiný kurz, který není uvedený v možnostech.

**Graf 4. 8 Oblasti vzdělávání**



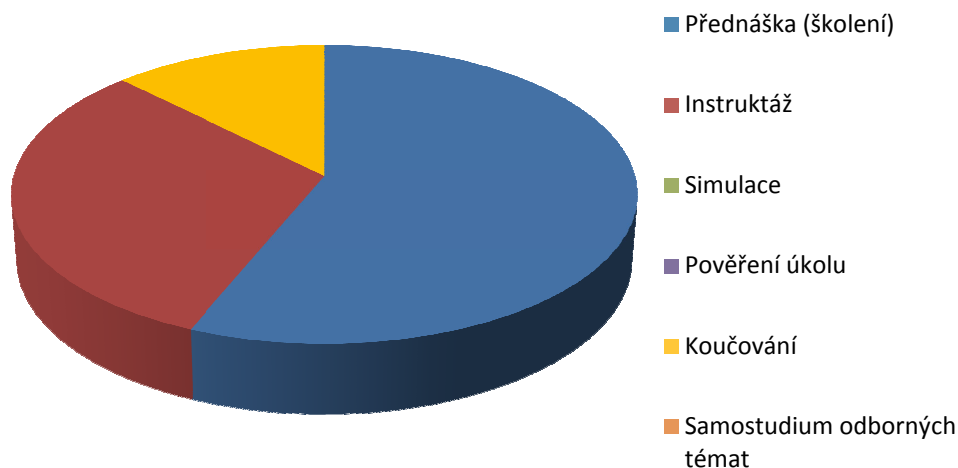
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

#### Otázka č. 9: Která metoda vzdělávání se nejvíce využívá při rozvíjení Vašich schopností a vědomostí?

Bylo na výběr z pěti různých odpovědí, aby byla otázka dostatečně pochopena. U některých metod je i stručně vysvětleno, co daná metoda znamená. 18 dotazovaných na tuto otázku odpovědělo výběrem možnosti „přednáška“, 4 označili odpověď „koučování“ a 10 odpovědělo na otázku výběrem možnosti „instruktáž“. Nikdo neoznačil odpovědi „pověření úkolu“, „simulace“ a „samostudium“. Z těchto výsledků můžeme usuzovat, že nejvíce se využívá metody „přednáška“, což může vést i ke zlepšení vztahů mezi pracovníky, protože

většina přednášek probíhá mimo pracoviště, kde je v programu nejen samotné vzdělávání, ale je zde vyhrazen čas i pro oddech, který může být v podobě společenské akce.

**Graf 4. 9 Využívané metody vzdělávání**

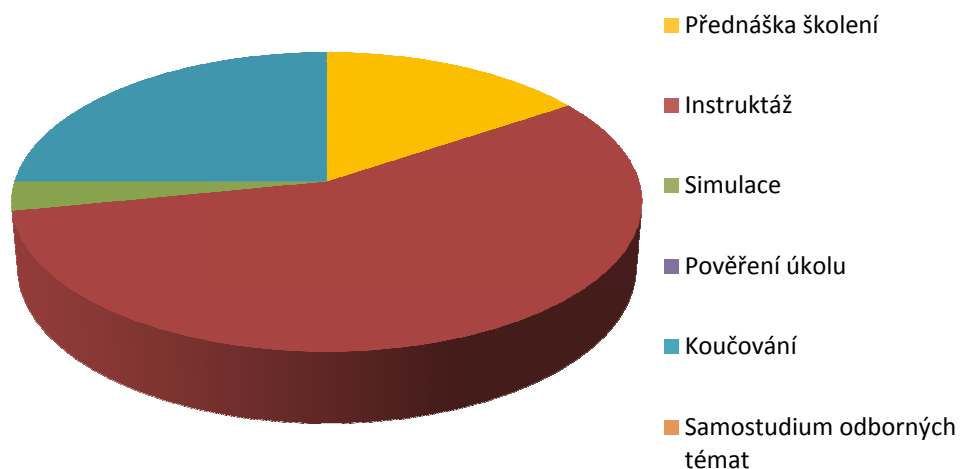


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

#### **Otázka č. 10: Která metoda vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?**

Cílem této otázky je zjistit, kterou metodu vzdělávání zaměstnanci nejvíce preferují. Graf poukazuje na to, že zaměstnancům nejvíce vyhovuje metoda „instruktáže“, další vyhovující metodou je „koučování“, pěti lidem vyhovuje vzdělávání pomocí přednášky a jednomu z nich by vyhovovalo, kdyby vzdělávání probíhalo pomocí „simulace“. Nikomu nevyhovuje vzdělávání prostřednictvím „samostudia“ či „pověření úkolu“. Můžeme tedy zkonstatovat, že zaměstnanci chtějí, aby při vzdělávání byl největší důraz kladen na individualitu ve formě instruktáže.

**Graf 4. 10 Požadované metody vzdělávání**

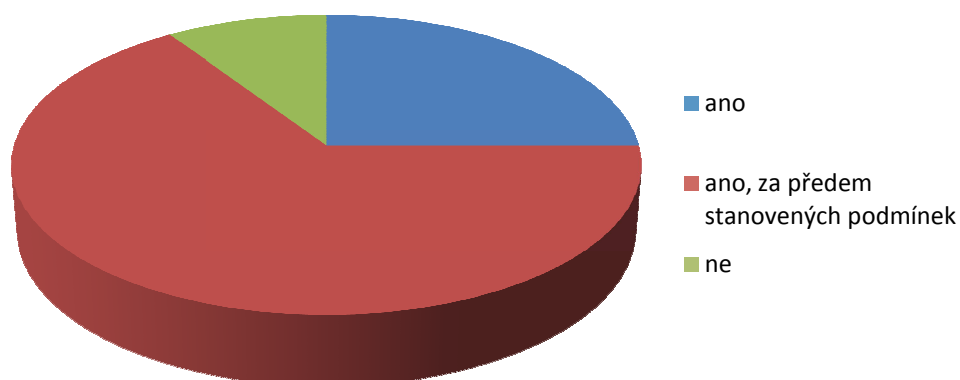


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

**Otázka č. 11: Máte možnost kariérního růstu při zvyšování kvalifikace?**

Pomocí této otázky se snažíme zjistit, zda je kariérní růst podmíněn zvyšováním kvalifikace zaměstnanců. Z grafu 4. 11 opět vidíme, že odpovědi byly různorodé, což může být zapříčiněno tím, že stoupání po kariérním žebříčku úplně nesouvisí se zvyšováním kvalifikace, ale spíše s pracovním výkonem, jak je vysvětleno v kapitole 4.1.

**Graf 4. 11 Možnost kariérního růstu**

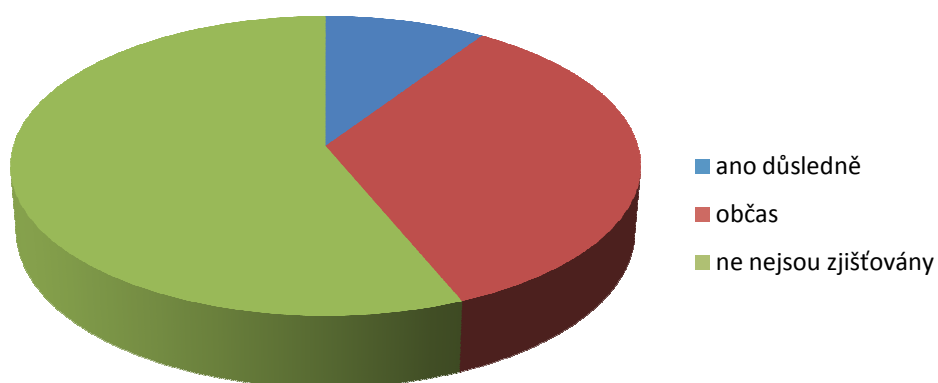


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

#### Otázka č. 12: Jsou zjišťovány efekty vzdělávacích aktivit zaměstnanců?

Poslední otázka má spíše negativní výsledky. Více jak 50 % dotazovaných odpovědělo, že efekty vzdělávacích aktivit, nejsou žádným způsobem prověřovány. 34 % respondentů vybralo odpověď občas, pouhých 9 % si myslí, že vzdělávací aktivity jsou prověřovány důsledně.

**Graf 4. 12 Zjišťování efektů vzdělávacích aktivit**



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

## 5 Návrhy a doporučení

Na základě informací získaných dotazníkovým průzkumem je možno navrhnout společnosti Generali doporučení pro vylepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

- Z výsledků dotazníků bylo zjištěno, že nejvíce používanou metodou pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je metoda přednášky. Jak již bylo zmíněno, tato metoda může zlepšovat mezilidské vztahy mezi pracovníky, ale velkou nevýhodou je, že k pracovníkům je přistupováno jako ke kolektivu a tudíž zde chybí individuální kontakt mezi školeným a školitelem. Proto bychom mohli doporučit metodu instruktáže či koučování, kdy školení docházejí do přímého kontaktu se školitelem, ten sleduje jejich práci, upozorňuje na chyby, ale také povzbuzuje školeného ve chvíli, kdy svou práci vykonává správně. Tento přístup je velmi individuální, a proto snadně a rychle vypořádáme nesprávné návyky školeného.
- Z otázky č. 8 bylo zjištěno, že zaměstnanci se nejvíce zajímají o možnost vzdělávání v oblasti právních norem. S problémy, které řeší zákony ČR, se setkáváme dnes a denně a o to více v oblasti podnikání, v našem případě pojišťovnictví. Návrhem pro firmu Generali je zavést firemní vzdělávání právě v této oblasti, kde je uplatňován hlavně skupinový přístup. Existuje mnoho možností, které nabízejí vzdělávací agentury, jak tato školení provádět. Vzdělávání může probíhat přímo v prostorech podniku nebo také v učebnách školící agentury. Pokud je to možné, doporučuje se varianta školení probíhající přímo v prostorech podniku. Pro účastníky je to mnohem pohodlnější a uspoří jim to mnoho času. Ceny těchto kurzů se odrážejí od velikosti skupiny a ve většině případů není problém ceny kurzů sjednat. Dále si firma sama může zvolit téma a časovou náročnost kurzů. Byl proveden malý průzkum cen, který popisuje tab 5.1.

**Tab 5. 1 Právní kurzy**

Název kurzu	Firma	Cena za 14 hodin (Kč/účastník)
Základy obchodního práva	EcuCity	8300
Základy obchodního práva	Gradua-CEGOS	9960
Základy obchodního práva	Vysoká škola ekonomie a managementu	7000

Zdroj: Vlastní zpracování

- Protože ne všichni zaměstnanci mají zájem jen o právní kurzy, je možno ve firmě zavést dotace na vzdělávání, tzn. že každý zaměstnanec bude mít ročně k dispozici např. 5000 Kč, které může vynaložit na libovolný vzdělávací kurz. To ovšem může být velmi finančně náročné. Proto je možné nabídnout druhou možnost. Spočívá v tom, že zaměstnanci mohou absolvovat vybraný kurz, až po splnění předem stanovených podmínek, což je pro zaměstnance i více motivující.
- Dalším doporučením pro firmu Generali je důslednější kontrola efektů vzdělávacích aktivit zaměstnanců. Školení, která zaměstnanci navštěvují, nejsou zdarma, a proto je nutné sledovat efektivitu vynaložených prostředků na vzdělávání. Existuje mnoho metod pro měření efektivnosti vzdělávání a to jsou například:
  - dotazník spokojenosti – účastník subjektivně hodnotí, jaký pro něj mělo dané školení přínos. Hodnotí se využitelnost zkušeností získaných na školení, působení školitele (jeho odbornost a didaktika), materiály využívané ke vzdělávání, harmonogram kurzu, ale také zda bylo dobře organizačně zajištěno,
  - test znalostí – jedná se o klasický test s možnostmi správných odpovědí. Účastníkům školení by měli být podány dva testy. Jeden před zahájením školení a jeden po skončení školení, ale s několikadenním odstupem, abychom se vyhnuli problému s testováním jen krátkodobé paměti.
  - test dovedností – je založen na metodě případové studie, která je předána školenému a ten ji musí vyřešit na základě získaných dovedností ze školení. Dále je možné absolventa pozorovat při práci a hodnotit, tak jestli pracovník získané dovednosti dokáže využít přímo v praxi.

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo prozkoumat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Generali pojišťovně. A na základě analýzy, která byla provedena pomocí dotazníků, navrhnout této firmě možné návrhy a doporučení k vylepšení stávajícího stavu.

Práce je rozdělena na dvě části. V první části je pojednáváno o teoretických východiscích vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jsou zde vymezeny základní pojmy, mezi něž patří lidský kapitál, řízení lidských zdrojů a hlavně strategie vzdělávání a metody využívané ve vzdělávání. Na závěr v první části je popsána metodika zpracování.

Druhá část byla praktická. Jako první byla představena firma Generali. Následně je popsán systém vzdělání a rozvoje zaměstnanců v podniku a je provedena jeho analýza. Prostřednictvím této analýzy jsme dospěli k výsledkům, že stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Generali pojišťovně je uspokojivý. Zaměstnanci, kteří vzdělávání absolvují, cítí osobní rozvoj svého potenciálu, ale také potřebu vzdělávat se i v jiných oblastech než firma nabízí. Je nutno podotknout, že zaměstnanci si nemohou sami vybrat oblast vzdělávání, výběr je plně v kompetenci zaměstnavatele.

Na závěr byla firmě navržena možná doporučení pro zlepšení. Z výsledků dotazníků vyplývá, že zaměstnanci by měli zájem i o jiná školení než Generali pojišťovna nabízí, proto byly navrženy možnosti jak vyhovět zaměstnancům při výběru vzdělávacích aktiv. Byl také proveden malý průzkum cen nejvíce požadovaného kurzu. Další doporučení spočívalo v individuálnějším přístupu k zaměstnancům při školení, tato možnost je efektivnější a pro zaměstnance přijatelnější. Poslední doporučení se týkalo důslednějšího vyhodnocování efektivnosti vzdělávání.



## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*, Přel. J. Koubek, 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, Přel. J. Koubek a J. Berka, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-71-614-5
- [3] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*, 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6
- [4] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2941-5
- [5] BELCOURT, Monica a WRIGHT Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Přel. P. Trmač, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 248s. ISBN 80-7169-459-2
- [6] BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, 288 s. ISBN 80-2251-0358-7
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [8] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [10] MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu – Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 324 s. ISBN 978-80-7357-581-6
- [11] PHILLIPS, Patricia Pulliam and Jack J. PHILLIPS. *The Value of Learning: How Organizations Capture Value and ROI Translate Them into Support, Improvement, and Funds*. San Francisco: Pfeiffer, 2007, 439 s. ISBN 978-0-7879-8532-5
- [12] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- [13] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8

- [14] Generali.cz: Profil firmy [online]. [cit. 2012-2-18] Dostupný z WWW. <<http://www.generalic.cz/stranky/o-generalic/>>
- [15] Gradua: [online]. [cit. 2012-4-29] Dostupný z WWW. <<http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/prodej/zaklady-obchodniho-prava.html>>
- [16] Educity: [online]. [cit. 2012-4-29] Dostupný z WWW. <<http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy?coursesmenuitem=113&topic2=3503>>
- [17] VŠEM: [online]. [cit. 2012-4-29] Dostupný z WWW. <<http://www.vsem.cz/pravo.1862.html>>

## Seznam zkratek

tzn.	to znamená
č.	číslo
Sb.	sbírky
ČNB	Česká národní banka
DPP	dohoda o provedení práce
SOZ	smlouva o obchodním zastoupení
tj.	to je
např.	například
OSVČ	osoba výdělečně činná
apod.	a podobně
PA	pojišťovací agent
HPA	agent na vedlejší činnost
VPA	vázaný pojišťovací agent
ŽP	životní pojištění
ks	kus
min.	minimálně
GP	Generali Pojišťovna, a. s.
GŘ	generální ředitelství
Obr	obrázek
atd.	a tak dále
popř.	po případě

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домии, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

# Seznam obrázků, tabulek a grafů

## Obrázky

Obr 2. 1 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.....	10
Obr 2. 2 Vztah vzdělávání a cílů organizace.....	12
Obr 2. 3 Analýza potřeby vzdělávání - oblasti a metody .....	13

## Grafy

Graf 4. 1 Pohlaví zaměstnanců.....	35
Graf 4. 2 Dosažené vzdělání .....	36
Graf 4. 3 Doba působení v Generali pojišťovně .....	36
Graf 4. 4 Osobní rozvoj.....	37
Graf 4. 5 Četnost vzdělávání .....	38
Graf 4. 6 Spokojenost s úrovní vzdělávání .....	39
Graf 4. 7 Výběr vzdělávací aktivity .....	39
Graf 4. 8 Oblasti vzdělávání.....	40
Graf 4. 9 Využívané metody vzdělávání .....	41
Graf 4. 10 Požadované metody vzdělávání .....	42
Graf 4. 11 Možnost kariérního růstu .....	42
Graf 4. 12 Zjišťování efektů vzdělávacích aktivit.....	43

## Tabulky

Tab 3. 1 Kariérní stupně .....	28
Tab 5. 1 Právní kurzy .....	45

# **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Logo společnosti

Příloha č. 3: Organizační struktura generálního ředitelství

Příloha č. 4: Hodnotící list vstupního školení

Příloha č. 5: Hodnotící list uchazeče